

Faszination Mittelstand - Unternehmensdynamik ist kein Zufall

24.05.2016 / DHu

Der Mittelstand steckt in der Krise. Trotzdem schreiben in jeder Branche nach wie vor einige »Hidden Champions« außerordentliche Gewinne. Was ist deren Geheimnis und was läuft bei anderen schief? Letzten Endes hat jeder mittelständische Unternehmer den Schlüssel zum Turnaround selbst in der Hand.

Hubertus Wolf

D

ie Sorge um den »Mittelstand« greift um sich. Das einstige Faszinosum, das Rückgrat unserer Wirtschaft und Gesellschaft, durchläuft eine Krise. Immer mehr Unternehmen resignieren oder scheiden aus. Viele fordern Lösungen von außen durch die Politik, bessere Rahmenbedingungen oder sehen den Ansatz in einer neuen Mittelstandsbank.

Hier liegt zweifellos vieles im Argen. Allerdings darf nicht übersehen werden: Branchengewinner, sogenannte »Hidden Champions«, agieren unter denselben scheinbar widrigen Umfeldbedingungen und erzielen trotzdem außerordentliche Erfolge. Ihre Unternehmensdynamik ist ein beispielhafter Beitrag, um die verbreitete Pessimismushaltung zu zerstreuen.



Die Frage nach der eigenen Branchenführerschaft

Kern jeder umsichtigen Unternehmensführung ist die Lebensfähigkeit im Wettbewerb. An Ratschlägen, worauf es alles ankommt, besteht kein Mangel. Unternehmen brauchen eine weitgesteckte »Vision«, klare »Strategie« und »Ziele«, »unternehmerische und eigenverantwortliche Mitarbeiter«, zündende »Innovationen«, eine »vitale Organisation«, die konsequente Nutzung »moderner und integrierter Technologien«, Mut zum Marketing, Verkäufer mit hoher Schlagzahl, ein »aussagefähiges und transparentes Controlling« und vieles mehr.

Das Wissen und die Ideen nehmen jeden Tag exponentiell zu. Aber werden Unternehmer dadurch handlungsstärker und zukunftssicherer? Was ist wichtig, um in der geradezu verwirrenden Vielfalt der Optionen den Überblick zu behalten und nicht immer neuen Ideen zum Opfer zu fallen?

Die Frage ist doch: Wie findet ein Unternehmer für sein Unternehmen, in seiner konkreten Existenzkonstellation die genau passende Lösung? Wie schafft er es, seinen ganz eigenen Weg zu finden und die vielen Packenden wirklich tragfähig zusammenzuschnüren? Wie vermeidet er, dass seine »Vision« nicht über Nacht zur Illusion wird, wie es in der Praxis nahezu jeden Tag geschieht? Wie kann er selbst zum Branchengewinner werden, indem er die im Unternehmen verfügbaren Potentiale mobilisiert und richtig einsetzt?

Die elementare Sicherung der Lebensfähigkeit ist ein großes und in der heutigen Zeit raschen Wandels das wohl entscheidende Vorhaben des Unternehmertums. Wie jedes große Vorhaben braucht es Energien, damit es gelingt. Das gilt für das Projekt einer erfolgreichen Mondlandung genauso wie für die Aufgabe, einem Unternehmen zu einer starken, im Kern der Sache unangreifbaren Position im Wettbewerb zu verhelfen.

Im Gegensatz zur Mission einer Mondlandung ist die Lebensfähigkeit eines Unternehmens eine zukunfts offene Aufgabe. Sie kann nicht von außen importiert werden, sondern ist immer individuell von innen her zu lösen. Deswegen muss der Blick auf die entscheidende Frage gerichtet werden: Wie findet und sichert der mittelständische Unternehmer aus eigener Kraft starke Positionen im Wettbewerb?

Selbstbesinnung auf das Wesentliche tut Not. Drei Fragen haben Kernbedeutung:

1. Welches sind die wichtigsten Antriebskräfte der Unternehmensdynamik?
2. Wie muss der Prozess organisiert werden, damit sie wirklich gezündet wird
3. Was ist erforderlich, um sicherzustellen, dass die Antriebskräfte nach dem Start nicht erlahmen und es trotz erfolgreicher Zündung nicht zum Absturz kommt?

Die Schlüsselrolle von Strategie, Menschen und Führung

Wer sich als Unternehmer heute im Wettbewerb behaupten und seine Existenz sichern muss, braucht eine klare Marschroute, der er möglichst ohne Umwege und gefährliche Einbrüche folgen kann.

Geht es um Mittelstand und spezifisch die Frage des Managements von Unternehmensdynamik, so lässt sich aus einer mehr als zwanzigjährigen Erfahrung in der Beratung mittelständischer Unternehmen die Erkenntnis ableiten, dass drei Faktoren zentrale Schlüsselkraft besitzen: die Kompetenz und Qualität der »Strategie« (nur Strategie sichert Marktposition und künftigen Ertrag), die Rolle der betroffenen und beteiligten »Menschen« (sie verkörpern mit ihren kreativen, dispositiven und handlungswirksamen Potentialen das wichtigste Vermögen eines Unternehmens für seine Zukunft, aber es findet sich nicht in der Bilanz) und die »Führung« in ihrer besonderen, das heißt erstinstanzlichen Rolle und Verantwortung für das Unternehmen (die Führung weckt diese Potentiale, organisiert und steuert sie zum Vorteil aller).

Mit anderen Worten: Strategie, Menschen und Führung sind unter allen Erfolgsfaktoren, die ein Unternehmen für seine Bewältigung der Lebens- und Überlebenssicherung im Wettbewerb benötigt, jene Antriebskräfte, die allen Prozessen der Unternehmensdynamik ursächlich zugrunde liegen. Jeder dieser Faktoren ist bedeutsam genug, aber ihr Zusammenwirken ist »spielentscheidend«.

Strategie hat eine einfache Grundformel und Botschaft: Sie legt die Hauptleitung in die Zukunft. Ist die Hauptleitung hingegen falsch oder fehlt sie gar, sind auch alle Ableitungen falsch. Das Scheitern ist vorprogrammiert.



Die Menschen vitaler, auf Zukunft gerichteter Unternehmen übernehmen Regie für ihr Schicksal und verfügen über die Kraft zur Veränderung, rechtzeitig und ohne harte Friktionen zu erleiden. Veränderungen jedoch sind nur möglich, wenn Menschen sich - konkret ihr Verhalten - ändern. Verändern aber heißt bewegen. Und Bewegen braucht Vorstellungskraft (Kreativität und Inspiration). Die Strategie ist Leitstrahl. Die Energie für eine kraftvolle Zukunftssicht und »Change« wächst folglich mit dem Maß an gemeinsamer Vorstellungskraft der Beteiligten. Mit anderen Worten: Die Menschen entscheiden darüber, ob ein Unternehmen lebt oder stirbt.

»Je mehr Menschen in einem Unternehmen arbeiten, die sich vorstellen können, wohin das Unternehmen strebt, desto wahrscheinlicher ist es, dass es auf diesem Weg zum Ziel gelangt.«
(R.M. Tomasko)

Die harte Realität in der Praxis vieler Unternehmen aber ist oft eine andere: Der Mensch steht zwar im Mittelpunkt, doch genau hier häufig auch sich selbst am meisten im Wege. Daraus folgt eine ebenso klare wie einfache Forderung: Wenn es um Lebensfähigkeit, um die Lösung komplexer Aufgaben und Probleme geht, das Sichern bzw. Verteidigen von Wettbewerbsfähigkeit und die Entwicklung neuer Wettbewerbspositionen, brauchen wir die ungehemmte Entfaltung aller Kräfte. Es geht darum, die Potentiale, die im Unternehmen und seinen Leuten schlummern, zu mobilisieren. Gemeinsame Vorstellungskraft ist der Schlüssel statt Hierarchien bzw. Chef-Podest und Linien- bzw. Kästchen-Denken.

Strategische Führer wissen: Vertrauen ist teilbar und wahre Champions leben es. Sie führen mitarbeiterbasiert. Hier liegt der wahre Quell für »Zukunft«. Führen heißt, sich in die Mitte stellen und das Ganze erfolgreich machen! Kern erfolgreicher Führung ist, die ganzen inneren Potentiale im Einklang mit sich selbst erfolgreich nach außen managen und zum nachhaltigen Vorteil aller vernetzen.

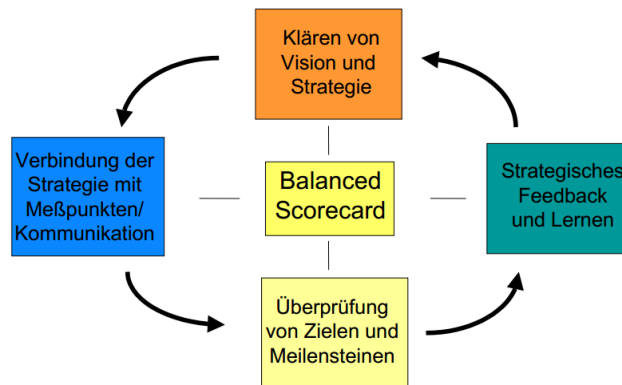
Wer kritisch ist und genau hinsieht, erkennt: Jedes Unternehmen hat den Schlüssel zum Turnaround im Management seiner »Agenda Zukunft« selbst in der Hand, aber die Identität und Rolle von »Unternehmertum« herkömmlicher Prägung wandelt und erneuert sich unter den Wettbewerbsbedingungen der heutigen Zeit grundlegend.

Die Führung eines robusten Unternehmens ...

1. ist ausgeprägt realistisch in der Einschätzung der individuellen Situation nach innen wie außen
2. bezieht dabei alle Koordinaten, insbesondere alle Leistungs- und Kompetenzträger umfassend und ausgewogen in die Überlegungen ein
3. hat aufgrund dessen eine klare und weitsichtige Vorstellung von dem zu schaffenden Unternehmen
4. steuert alle Handlungen der Organisation und ihrer Interakte konsequent in der Verfolgung der angestrebten Positionierung
5. folgt damit stetig einem Pfad der Migration in die Zukunft
6. und vermeidet somit Drucksituationen und abrupte, ungewollte, vor allem aufgezwungene Änderungen.

Kriterium Zeitachse: Unternehmenszukunft als Projekt

Unternehmensrobustheit braucht ein verändertes Lernumfeld, wenn es effektiv und effizient sein soll. Das ist der Fall, wenn es der Richtung des Unternehmens und der Entwicklung der Menschen nützt, wenn es die Balance herstellt zwischen den verschiedenen Dimensionen bzw. Koordinaten, in denen die Existenz des Unternehmens angesiedelt ist. Es gibt dafür nicht den einen und punktgenau »großen Wurf« oder das »Konzept an sich«.



Strategie ist immer auch gleich Entwickeln, Suchen und ständig Verbessern. Aber sie zeichnet die Schneise, innerhalb derer diese Suche erfolgt. Strategie ist deswegen immer auch Weitsicht und Situation zugleich. Der Weg zu einer qualifizierten, nachhaltig robusten Unternehmensentwicklung erfordert folglich ein geordnetes, in klaren Stufen darstellbares Vorgehen. Die individuelle Bedingungskonstellation des Unternehmens und der Menschen bestimmen die Flanken der Orientierung. Die Zeitachse bestimmt den Horizont. Dabei sind im Wesentlichen drei Perspektivbereiche konkreter Gestaltung, Qualifizierung und Umsetzung zu unterscheiden:

- Projekt-Perspektive im weiteren Sinn: sie verfolgt und steuert die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in der Mission einer zukunftsorientierten Gemeinschaft für umfassende Wertschaffung (Prinzip der »Nachhaltigkeit«; Leitbild: alle Seiten müssen partizipieren und gewinnen)
- Projekt-Plan zur »Aufstellung« für Zukunftsstärke im engeren Sinn: seine Aufgabe ist kurz- bis mittelfristig die Darstellung der Unternehmensperspektive in einem umfassend qualifizierten Business Konzept (von »Strategie« bis »Finanzen«; auch: Rating)
- Projekt-Schritte des Einstiegs und der Fundamentlegung: sie umfassen die elementare Schlüsselaufgabe konkreter und methodengestützter Arbeitsprozesse zur strategischen Planung (systematische Klausuren bzw. Zukunftswerkstätten)

Künftige Champions erkennen: Ein Unternehmen zukunftsorientiert zu dynamisieren kommt an einer neuen Art der Führung nicht mehr vorbei.

Unternehmensdynamik effektiv zünden

Die Mobilisierung für Unternehmensdynamik setzt voraus, dass die Führung genau weiß, wo ihr Unternehmen im Markt steht, was es künftig tun oder lassen soll, um darauf die Kräfte zu konzentrieren. Alle Einzelthemen der funktionalen Bereiche leiten sich von daher schlüssig ab.

Die Frage ist doch nicht: »Wie werden Veränderungen umgesetzt?« sondern: »Wie werden Veränderungen bewirkt?« Der Punkt ist: Strategien, Ziele und notwendige Veränderungen müssen von allen entworfen, getragen und gelebt werden.

Strategie ist deswegen nicht der obersten Leitung vorbehalten. Keiner kann es allein schaffen. Die Führung muss ihre Mannschaft mitziehen. Eine neue Führungstradition muss sich folglich vor allem auch der Aufgabe der praktischen Lösung stellen. Sie muss die Initiative ergreifen und den Weg freimachen. Das heißt aber auch, dass sie der Führungspraxis neue »Spielregeln« geben muss. Ohne sie kann es nicht funktionieren.

Der entscheidende Prozess vom Turnaround zur Unternehmensdynamik beginnt damit zuallererst ganz »oben« und »vorn«, nicht »unten« oder »bei anderen«. Wer Wandel wirklich will, muss ihn bei sich selbst starten. Der Mensch im Unternehmer ist gefordert. Die Führung muss vorangehen. Sie hat die Leuchtturmrolle.

Die Grundprinzipien sind:

- partizipative Führung praktizieren
- Betroffene zu Beteiligten ihres gemeinschaftlichen »Projekts Zukunft« machen

Was viele nicht wissen: der Einstieg ist denkbar einfach. Ein ausgezeichneter Ansatz, um alle Talente zu mobilisieren, zu »enthemmen« und Dynamik zu entfalten sind pro-aktive Klausuren.

Strategie-Klausuren sind - nach allem Wissen - der durch nichts zu ersetzende Weg, um »lernende Organisation« - vom Start weg - zu praktizieren, das heißt Strategie, Menschen und Führung in ihrer ganzen synergetischen Kraft und Wirkung freizusetzen.

Netzwerke schaffen neue Beziehungsmuster zwischen diversen Funktionen und Bereichen in formalen Organisationen. Netzwerke ermutigen Unternehmer, Manager und Führungskräfte, häufiger, intensiver und ehrlicher zu definierten und drängenden Themen des Zukunftskurses funktionen- und bereichsübergreifend, also aus der »Sicht des Ganzen« statt isolierter Fragmente, zu dialogisieren (R. Charan).

Visionäre Kraft der Führung, das Know How strategischer Methoden und der Teamgeist der Mannschaft sind die einzigartige Mischung, aus der wirklich kraftvolle und überlegene Geschäftskonzepte entstehen. Das ist kein technisches Konstrukt, sondern der kreative Entwurf einer für alle Beteiligten erstrebenswerten Perspektive.

Die wenigsten können sich vorstellen, welche energetische Kraft darin liegt, wenn die elementaren, allein in der »Ressource Mensch« liegenden Potentiale wirklich ungezwungen und partnerschaftlich zwischen dem Unternehmer und seinem Team »auf gleicher Augenhöhe« zur Entfaltung gebracht werden. Der Geist verändert die Dinge. Strategische Klausuren treiben damit die Marschrichtung des Unternehmens in der Regie gemeinschaftlicher Inspiration, dispositiver Kompetenz und Verantwortung.

Strategie-Klausuren sind deswegen der wahre Hochleistungsmotor für Zukunftsdynamik. Hier liegt nach allen Erfahrungen, gerade für mittelständische Unternehmen, die vielleicht größte Chance, um in Zeiten gnadenlosen Tempo-Wettbewerbs zu bestehen und ihre strukturellen Vorteile

auszuspielen. Wo also, wenn nicht in und durch gemeinschaftliche Strategie-Arbeit, findet Wandel-Management wirklich statt?

Wer hohe Türme bauen will, braucht also ein solides Fundament. Methodengestützte strategische Planung ist Kernfähigkeit, damit Zukunft nicht zum Spiel mit dem Zufall wird. Strategie ist Arbeit, oftmals harte Arbeit. Diese Fragen öffnen die Thematik:

<ul style="list-style-type: none"> • Warum sind wir »im Geschäft«? • Wie differenzieren sich unsere Aktivitäten? • Was beschreibt unsere Marktposition? • Wo liegen chancenreiche Perspektiven? • Was sind unsere Erfolgspotentiale? • Was sind unsere »wahren Stärken«? • Wie richten wir sie auf attraktive Geschäfte? • Was kennzeichnet »Segment-Führerschaft«? • Wie dynamisieren wir »Wert-Wachstum • Welche neuen Fähigkeiten benötigen wir? • Wie mobilisieren wir alle Mitarbeiter? • Wie verankern wir nachhaltige Anerkennung? • :: ... 	
---	--

Strategische Klausuren sind das führungspraktische Medium, um diese und andere Fragen Schritt für Schritt und konsistent nach allen Seiten zu klären und zu beantworten. Und klar wird auch: das ist keine Angelegenheit von einem Tag.

Horizontal nach vorn und vertikal in die Tiefe der Organisation durchdringen sie alle Bereiche und Elemente des »Systems und Organismus Unternehmung«. Nach außen binden sie alle Umfeldfaktoren und Entwicklungen wie Markt, Wettbewerb, Technologien u.a. ein und führen so zu einer im Ganzen ausgewogenen Betrachtung und Abwägung. Sie münden damit in abgestimmte Dispositionen für zielführende Veränderungen. Kein Teil darf fehlen. Jedes muss gut gestimmt sein. Aber nur zusammen erreichen sie Klangfülle, das heißt von Einstieg und Entwickeln über Richtung und Strategie-Konzept, Operationalisierung und Vermarktung bis Gewinn in der Zukunft nach dem Leitbild umfassender Wertschaffung. An ihr nehmen alle teil, nicht nur die eine oder andere Seite.

Das Herzstück jeder Unternehmensdynamik, ein strategiegetriebenes, innovatives Geschäftskonzept, ist die Drehscheibe für neue Wettbewerbsstärke und künftige Ertragskraft. Ein solcherart qualifiziertes Business-Konzept entwickelt sich organisch nach den folgenden Projekt- und Prozessstufen.

Strategisches Management versteht sich hier als die Gesamtheit der Werkzeuge und systematischen Schritte, um das Unternehmen umfassend robust auf die Erfordernisse der Zukunft auszurichten, die richtige Aufstellung zu finden und auf diesem Kurs fortwährend - zukunfts offen - besser zu werden.

Dazu zählen u.a.:

- Strategie und Funktionen zu einem vitalen Management-System verknüpfen
- Dezentrale Führung und Delegation von Verantwortung wirklich ernst nehmen
- Qualifikation neuer Fähigkeiten durch integrierte Personalentwicklung
- Offene Kultur der Partnerschaft mit-unternehmerischer Menschen
- Das »Jeder-ist-die-Mitte-des-Systems«-Prinzip bis zum Arbeitsplatz verwirklichen
- Eine markengerechte Kommunikation mit Märkten und Kunden aufbauen
- Geschäftsfokussierte Innovation als permanente Einrichtung der Wertsicherung
- Effiziente Geschäftsprozesse durch Ausschöpfen integrierter Technologien
- Zum Geschäftskonzept genau passende Kooperationen und Allianzen
- Betriebswirtschaftliche Bewertung und segmentkonforme Geschäftsplanung
- Zyklisches Controlling in der Schnittstelle zwischen Strategie und Tagesarbeit

Die ganze Durchgängigkeit entscheidet über die Tragfähigkeit. Die Rolle und Kraft der Menschen haben Schlüsselbedeutung. Doch schlummert dieses Potential meist im Verborgenen. Oft ist es buchstäblich zugeschüttet. Es zu revitalisieren, gelingt nicht per Knopfdruck. Lernen ist nicht gleich Lernen. Daher ist Unternehmern zu raten, dort initiativ zu werden und zu steuern, wo die ureigenen Treiber für eine dynamische und robuste Unternehmenszukunft liegen. Die Einstellung macht den Unterschied. Es ist der elementare erste Schritt hin zur Stärkung von unternehmerischer Eigenständigkeit und Zukunftsöffnung. Er verbindet sich mit einer Neubesinnung auf die Tugenden des Unternehmertums unter den Existenzbedingungen der heutigen Zeit. So kann jeder sein eigenes »Faszinosum Mittelstand« – wenn nötig neu – entdecken.

Sorge tragen, dass die Antriebskräfte nicht erlahmen

Der Blick öffnet sich damit für die Chancen, die der Wandel bietet, statt die Umstände zu beklagen oder die Lösung von außen einzufordern. So zünden Unternehmer den Motor ihrer Zukunftsfähigkeit selbst und stärken ihre Immunkräfte gegen Risiken. Die Frage möglicher Nachfolge wird rechtzeitig Thema. Für ein Rating sammeln sie die entscheidenden Pluspunkte.



Im dritten Entwicklungsschwerpunkt sorgen sie dafür, dass der Prozess in Schwung bleibt und entsprechend ständig mit neuer Energie vorangetrieben wird. Weitsichtige Unternehmen, auf Dauer erfolgreiche Unternehmen im Besonderen, entwickeln dafür eine spezifische Lernkultur: sie stellen sicher, dass Strategiearbeit kein Einmal-Akt bleibt, sondern in eine zukunfts offene Lernlandschaft, ein im Management-System verankertes und zyklisches Lernverhalten mündet. Treibende Kraft ist auch hier das Prinzip partnerschaftlicher Führung.

